

Agnieszka Knap-Stefaniuk

ORCID: 0000-0002-9201-9889

Akademia Ignatianum w Krakowie

# Rola przywództwa w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami. Punkt widzenia polskich menedżerów — badania wstępne

## ABSTRAKT

Problematyka przywództwa jest szczególnie dziś w XXI wieku w warunkach globalizacji bardzo ważna i aktualna. Przywództwo jest szeroko analizowane w licznych publikacjach. Rola i znaczenie przywództwa wynikają przede wszystkim z tego, że mają one istotny wpływ na osiągnięcia zespołów i firm, relacje między ludźmi, ich motywację do pracy, otwartość na zmiany i nowe wyzwania oraz kreowanie wizji przyszłego rozwoju firmy.

W części teoretycznej wyjaśniono pojęcie przywództwa oraz jego znaczenie. Następnie opisano wielokulturowość jako wyzwanie dla współczesnego przywództwa w kontekście zarządzania zespołami międzykulturowymi. W dalszej kolejności przedstawiono metodologię i wyniki badań oraz wynikające z nich wnioski i zalecenia.

Badania opisywane w artykule (10 wywiadów telefonicznych) przeprowadzono w międzynarodowych przedsiębiorstwach wśród menedżerów, którzy zarządzają zróżnicowanymi kulturowo zespołami. Na tym etapie badania mają charakter wstępny. Autorka planuje zrealizować pogłębione badania na temat roli przywództwa w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi wśród menedżerów przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce i w Hiszpanii.

## SŁOWA KLUCZOWE

przywództwo,  
przywódca,  
wielokulturowość,  
zróżnicowanie  
kulturowe, zespoły  
wielokulturowe

SPI Vol. 23, 2020/3

ISSN 2450-5358

e-ISSN 2450-5366

DOI: 10.12775/SPI.2020.3.002

Nadesłano: 15.06.2020

Zaakceptowano: 07.08.2020

Celem artykułu jest przede wszystkim wykazanie istotnego znaczenia przywództwa w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi. Biorąc pod uwagę cel pracy, postawiono następujące pytanie badawcze: Jak polscy menedżerowie zatrudnieni w międzynarodowych przedsiębiorstwach definiują przywództwo oraz jak postrzegają rolę przywództwa w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi?

## Wstęp

Przywództwo w zarządzaniu, rozumiane jako zdolność do wywierania wpływu na zachowania pracowników, by realizować określone cele, odgrywa ważną rolę zwłaszcza w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi. Przywództwo opiera się przede wszystkim na aurytecie danej osoby – menedżera, a także władzy, którą pracownicy dobrowolnie akceptują. To ustalanie kierunku działania i rozwoju, wypracowywanie wizji przyszłości danego zespołu i całej organizacji, ukierunkowywanie działań ludzi na realizację wspólnych osiągnięć. Ludzi, którzy w przypadku wielokulturowego środowiska pracy, pochodzą często z zupełnie innych kultur.

Skuteczne zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem i relacjami między pracownikami, szczególnie w zespołach wielokulturowych, jest realizowane właśnie poprzez skuteczne przywództwo. Stąd też zapotrzebowanie na przywódców oraz ich rola i znaczenie we współczesnym zarządzaniu stale wzrastają. Przywódcy są niezastąpieni w motywowaniu i inspirowaniu pracowników, w rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych, kreowaniu zmian, budowaniu wizji przyszłości. Skuteczni przywódcy w każdej organizacji, zwłaszcza działającej w skali międzynarodowej, mają istotny wpływ na efektywność pracy jednostek i całych zespołów pracowniczych.

Przywództwo jest przedmiotem nie tylko zainteresowania badaczy, ale również praktyków, którzy podkreślają, że wzrost interakcji międzykulturowych w działalności międzynarodowych przedsiębiorstw wymaga przywództwa rozumianego jako szczególna umiejętność inspirowania i wyzwalać w ludziach energii do działania, pokonywania trudności i podejmowania nowych wyzwań, tworzenia zmian i budowania konkurencyjności firm w zmiennym otoczeniu rynkowym.

Sprawne funkcjonowanie współczesnych organizacji możliwe jest dzięki odpowiednim kompetencjom przywódców. Należy jednak podkreślić, że przywództwo nie jest uzależnione jedynie od cech osobowościowych i umiejętności osoby, która tę rolę pełni, ale także od warunków, w jakich funkcjonuje dana organizacja. Stąd też w warunkach wielokulturowości przywództwo jest szczególnie istotne. Przywódca powinien potrafić czytelnie i w sposób zrozumiały dla pracowników pochodzących z różnych kultur mówić o wizji rozwoju firmy, budować pozytywne relacje wewnątrz zespołów międzykulturowych i na zewnątrz z klientami, uczyć się na swoich błędach, dzielić się wiedzą, wykorzystywać zróżnicowane doświadczenie pracowników, poświęcać im uwagę i doceniać ich osiągnięcia.

Przywództwo w dzisiejszych czasach, zwłaszcza w przypadku firm działających w warunkach wielokulturowości, powinno być dla przedsiębiorstw nie wyborem, a koniecznością nadającą siłę i kierunek ich działaniom.

## Przywództwo – definicja i znaczenie terminu

Pojęcie „przywództwa” nie jest łatwe do zdefiniowania. Zarówno pojęcie przywództwa, jak i zadania, role oraz kompetencje przywódców ewaluowały wraz z rozwojem wielu dziedzin nauk, m.in. socjologii, psychologii czy zarządzania.

Przywództwo jest rozumiane jako prowadzenie kogoś po drodze, podążanie na przodzie, wpływanie na innych słowami i czynami. Określane jest również jako umiejętność wskazywania kierunku, zdolność uaktywniania i angażowania innych, realizowania wspólnego celu.

Skuteczne przywództwo jest jednym z najistotniejszych elementów działalności organizacji, dzięki której jest ona w stanie utrzymać się na rynku pomimo problemów wynikających z szybkiego wzrostu gospodarczego (Cabeza-Erikson, Edwards, Van Brabant 2008).

John C. Maxwell (2013) oraz Jo Owen (2012) definiują przywództwo jako wywieranie wpływu na innych. Joan Marques (2013) zwraca uwagę na wartość duchową związaną z przywództwem i konieczność wprowadzania zmian. Sławomir Lachowski (2013) określa przywództwo jako konieczność zwiększania swojej świadomości i zdefiniowania własnych zasad oraz wartości, jakimi lider powinien

się kierować w działaniu. Ken Blanchard i Mark Muchnick (2013) podają kilka definicji przywództwa, zwracając tym samym uwagę na fakt, że nie jest łatwo jednoznacznie zdefiniować, czym ono jest. Piszą między innymi, że przywództwo jest przeciwieństwem kontroli oraz skierowaniem każdego w miejsce, gdzie się powinien znajdować. Chodzi więc o właściwe wykorzystanie potencjału pracowników. Michael Williams (2013) definiując przywództwo zwraca uwagę na potrzebę dostosowywania zachowania do konkretnej sytuacji. Natomiast Brian Tracy i Robert Kozak (2012) w swoich definicjach przywództwa podkreślają emocje, jakie wzbudzają w ludziach liderzy, oraz charakterystyczne dla nich cechy. Ich zdaniem, przywódcy mają wizję, pociągające idee, widzą w ludziach to, co najlepsze.

Peter G. Northouse (2007) i W. Glen Rowe (2007) twierdzą, że przywództwo to proces wywierania wpływu na osobę będącą członkiem grupy w celu osiągnięcia celu. Według Johna Naylora (1999), skuteczne przywództwo jest produktem serca. Skuteczny lider musi być pełen pasji, wizjonerski, elastyczny, kreatywny, innowacyjny, inspirujący, eksperymentujący, odważny, powinien też potrafić inicjować zmiany.

W innych definicjach mowa jest o tym, że przywództwo to proces, w którym liderzy wykorzystują swoje umiejętności i wiedzę, aby poprowadzić grupę pracowników w pożądanym kierunku, który jest istotny dla celów i zadań ich organizacji (Jackson, Parry 2008), a także o tym, że przywództwo to rodzaj władzy, dzięki której jedna osoba może wpływać na wartości, przekonania, zachowania i postawy drugiej osoby (Ganta, Manukonda 2014).

Z analizy innych definicji wynika, że przywództwo pojmowane jest również jako sztuka prowadzenia ludzi do celu, dążenie do osiągnięcia wizji, to zachęcanie i inspirowanie zespołów i ludzi do efektywnego działania.

Warto podkreślić, że do bycia przywódcą nie jest konieczna ustanowiona w sposób formalny władza czy stanowisko, to umiejętność skutecznego pociągania za sobą ludzi i motywowania ich do działania. Maxwell określa przywódcę jako „tego, kto zna drogę, podąża nią i pokazuje ją innym” (cyt. za: Wilmanowicz 2012: 122), a Northouse (2009) twierdzi, że liderzy, których charakteryzuje wysoki stopień przywództwa, są w stanie wpływać na innych w taki sposób, aby cele i zadania organizacji były realizowane.

Williams wskazuje na główne cechy skutecznego przywództwa. Jest to dawanie przykładu, budowanie zaangażowania przez działania, które tworzą zaufanie i spójność zespołu, praca nad wychowywaniem przyszłych liderów z pomysłami, inspirowanie ludzi do efektywnego działania, kreowanie większej skłonności do podejmowania ryzyka i nowych wyzwań, dotrzymywanie obietnic, budowanie wspólnych wartości i sukcesu firmy, pilnowanie, aby tempo i zakres uczenia się nadążały za tempem zmian w otoczeniu oraz działaniami konkurencji (Williams 2009: 29).

Należy również podkreślić, że przywództwo polega na wspieraniu innych. Zachowanie przywódcy powinno umacniać poczucie wartości pracowników, znaczenie ich pomysłów, wiedzy i doświadczenia. Przywództwo to również umiejętność rozwiązywania konfliktów, zdolność do nawiązywania i podtrzymywania kontaktów w zespole. To zdolność do stymulowania entuzjazmu do wspólnej pracy i realizacji celów.

Zdaniem Williamsa, przywództwo to także komunikowanie wizji i misji, wywieranie wpływu przez inspirację, tworzenie dobrego środowiska, krystalizowanie aspiracji i oczekiwań pracowników, angażowanie ludzi w nowe wizjonerskie projekty, budowanie etyki wysokiej wydajności, rozwijanie i wykorzystywanie talentów (Williams 2009: 33).

Z kolei Wilmanowicz podkreśla, że przywódcy wnoszą do zespołu świadomość celu. Odpowiadają na pytania dotyczące powodu podejmowanych działań i związane z nimi korzyści. Wskazują kierunek, w jakim podąża zespół, przedstawiają wskazówki niezbędne do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań (Wilmanowicz 2012: 123).

Przyjmuje się, że aby być liderem, trzeba posiadać wiedzę, doświadczenie, cierpliwość, zaangażowanie, a przede wszystkim umiejętność negocjowania z różnymi ludźmi oraz pracowania z innymi, by osiągnąć zamierzone cele (Amanchukwu, Stanley, Oloolube 2015).

Wśród kluczowych czynników, które mają wpływ na efektywność oddziaływania przywódców w organizacjach, wymienić należy integralność, użyteczność, życzliwość, wzajemność i podtrzymywanie relacji. Integralność oznacza zgodność myśli, słów i czynów przywódcy, który powinien być uczciwy i szczery w stosunku do pracowników. Użyteczność jest jednym z kluczowych czynników wywierania wpływu. Pracownicy powinni dostrzegać i wierzyć w użyteczność swoich

relacji z organizacją i przywódcą. Wzajemne interakcje muszą odpowiadać oczekiwaniom pracowników i być nakierowane na osiągnięcie wspólnych celów. Życzliwość oznacza relacje między przywódcą a pracownikami, które powinny wpływać na zadowolenie i satysfakcję obu stron. Wzajemność oznacza znajdowanie wspólnych punktów do działania, podejmowanie działań wykorzystujących pomysły pracowników, realizowanie celów w oparciu o jasne relacje. Z kolei podtrzymywanie relacji to utrzymywanie więzi, co umożliwia sprawne komunikowanie się i współdziałanie między przywódcą i pracownikami. Pracownicy powinni widzieć, że przywódca dostrzega ich zaangażowanie w pracę i docenia ich osiągnięcia oraz mieć świadomość, że są dla firmy wartością (Zakrzewski, Zakrzewski, Brdulak 2014: 11627).

Należy podkreślić, że przywództwo w XXI wieku powinno być zorientowane na wyniki i procesy, zdobywanie wiedzy i jej skuteczne wykorzystywanie, uwalnianie i rozwijanie twórczości pracowników, pokazywanie znaczenia uczciwości poprzez działania, poszukiwanie różnorodności, przewidywanie zmian w otoczeniu, postrzeganie pracowników jako zasobów krytycznych, działanie w oparciu o globalne myślenie oraz inwestowanie w ciągły rozwój pracowników (Ireland, Hitt 1999).

Mówiąc o przywództwie, trzeba wspomnieć o koncepcji przywództwa charyzmatycznego, które zajmuje współcześnie ważne miejsce w badaniach z zakresu psychologii organizacji i zarządzania. Przywódca charyzmatyczny imponuje swoim podwładnym. Potrafi zdobyć posłuszeństwo pracowników, szczególnie w trudnych sytuacjach. Przywódca potrafi pokazać drogę wyjścia z kryzysu oraz program działania w warunkach niepewności. Przywództwo charyzmatyczne opiera się na silnej więzi emocjonalnej podwładnych i przywódcy (Babiak 2008: 91–92).

Badacze przywództwa charyzmatycznego piszą, że styl kierowania charakterystyczny dla takiego przywództwa, przede wszystkim wizjonerstwo przywódcy, umiejętność zarządzania kryzysami, zdolność angażowania podwładnych i zdobywania ich lojalności – wszystko to ma istotny wpływ na jakość pracy, efektywność grupy i sukces organizacyjny (House, Aditya 1997).

Konieczność dostosowywania się współczesnych organizacji do zmieniającej się rzeczywistości pociąga za sobą wymóg wdrażania

przez ich przywódców coraz lepszych sposobów uczenia się, dzielenia się wiedzą i doświadczeniami, uczenia się elastyczności działania, wykorzystywania różnorodności i wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Aby organizacje były w stanie dotrzymać kroku dynamicznemu, zmiennemu otoczeniu, potrzebna im jest umiejętność tworzenia wizji przyszłości, dzięki której mogą efektywnie wpływać na swoich pracowników. Stąd też jedną z najważniejszych umiejętności koniecznych we współczesnych organizacjach jest właśnie umiejętność przywódcza (Zakrzewski, Zakrzewska, Brdulak 2015: 11617). Przywództwo jest wymogiem współczesności, szczególnie, gdy firma funkcjonuje na międzynarodowym rynku i chce być konkurencyjna.

„Skuteczne przywództwo odgrywa ważną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem w obecnym środowisku biznesowym, ponieważ stare sposoby zarządzania nie wystarczą do utrzymania się firmy na współczesnym rynku” (Hao, Yazdanifard 2015: 5). Co szczególnie istotne, „umiejętności przywódcze pozwalają również liderom prowadzić swoich pracowników we właściwym kierunku, zgodnie z wizją i misją organizacji” (Hao, Yazdanifard 2015: 6).

Współczesne przywództwo powinno więc być realizowane przez tworzenie pozytywnych, zespołowych interakcji opartych przede wszystkim na dzieleniu się wiedzą i odpowiedzialnością za osiągnięte rezultaty.

Podsumowując, „funkcjonowanie w skomplikowanym, szybko zmieniającym się świecie powoduje, że organizacje doceniają znaczenie przywództwa. Pomaga ono w kształtowaniu strategii rozwoju oraz skupieniu uwagi organizacji i pracowników na kwestiach najważniejszych. Przywództwo pomaga wyznaczać granice, nadać pracownikom kompetencje i udzielić koniecznego wsparcia” (Simerson, Venn 2010: 24).

## Zarządzanie zespołami międzykulturowymi – wielokulturowość jako wyzwanie dla współczesnego przywództwa

Współczesne przedsiębiorstwa rozszerzają działalność międzynarodową, szukając od lat nowych sposobów wzrostu i rozwoju. Aby poprawić własną pozycję w perspektywie globalnej konkurencji,

starają się wykorzystywać nowe sposoby i rozwiązania w celu budowania przewagi konkurencyjnej (Tiwari 2013).

We współczesnych warunkach biznesowych umiędzynarodowienie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa staje się po prostu nieodzownym czynnikiem wzrostu i rozwoju organizacji. Umiędzynarodowienie działalności gospodarczej wymaga jednak od przedsiębiorstwa wprowadzania zmian w sposobie dotychczasowego działania (Đorđević 2016). Chodzi tu szczególnie o obszar zarządzania ludźmi w kontekście zróżnicowania kulturowego pracowników w międzynarodowych przedsiębiorstwach.

Należy podkreślić, że ze względu na postępującą globalizację i funkcjonowanie przedsiębiorstw w międzynarodowym środowisku biznesu, rola i znaczenie przywództwa, szczególnie otwartego na wielokulturowość, jako wymogu we współczesnym zarządzaniu, zdecydowanie rośnie. Wynika to między innymi z tego, że „we współczesnych miejscach pracy różnorodność staje się coraz powszechniejsza. W rezultacie pracownicy o różnym pochodzeniu kulturowym, wywodzący się z różnych narodowości, z różnymi umiejętnościami i doświadczeniami spotykają się i współdziałają wewnątrz organizacji każdego dnia” (Villotti, Stinglhamber, Desmette 2019: 246).

Wielokulturowość w międzynarodowych przedsiębiorstwach jest zjawiskiem normalnym. Różnice kulturowe dla wielu przywódców są jednak nadal wyzwaniem w ich pracy. Umiejętne zarządzanie tymi różnicami może zmaksymalizować korzyści i zminimalizować problemy wynikające z różnorodności kulturowej.

Wielokulturowość opiera się na idei pluralizmu kulturowego i szacunku dla różnorodności kulturowej oraz na akceptacji równości wszystkich grup pracowników.

Wielokulturowość definiowana jest jako „zbiór różnorodnych i wzajemnie przenikających się kultur” (Jankowska-Mihułowicz 2011: 61). Określana jest jako „reprezentacja, w jednym systemie społecznym, w której występują ludzie o zdecydowanie różnych przynależnościach kulturowych” (Cox 1993: 6). Wielokulturowość można zdefiniować również jako ideologię, która uznaje i celebryje różnice kulturowe (Arasaratnam, 2013; Wolsko, Park, Judd 2006). Inni badacze definiują wielokulturowość w kategoriach pluralizmu grup rasowych i etnicznych (Fowers, Richardson 1996; Gay 2000; Watson 2002).



Zarządzanie różnicami międzykulturowymi staje się koniecznością dla globalnych menedżerów, nowoczesnych liderów. „Zrozumienie otoczenia biznesowego tworzy podstawę do uzyskania przewagi konkurencyjnej, podczas gdy skuteczne dostosowanie się do zmian środowiskowych jest niezbędnym warunkiem przetrwania na rynku” (Caganova, Cambal, Weidlichova Luptakova 2010:51).

Kategorią silnie związaną z zarządzaniem międzykulturowym są interakcje międzykulturowe, przez które rozumiemy wzajemne oddziaływanie osoby wywodzącej się z jednego kręgu kulturowego na inną lub inne osoby reprezentujące odmienną kulturę. (Rozkwitalska 2011). Za interakcje międzykulturowe w międzynarodowych firmach odpowiedzialni są przede wszystkim przywódcy, którzy zarządzają zróżnicowanymi kulturowo grupami pracowników. To od ich wiedzy, doświadczeń, umiejętności interpersonalnych, otwartości i szacunku dla różnorodności kulturowej zależy, czy i w jaki sposób zespół wielokulturowy będzie realizował cele i osiągał sukcesy.

Jedną z kluczowych zalet zespołu wielokulturowego jest kreatywność, która rozwija się na bazie różnorodności wiedzy i doświadczeń pracowników (Morgan 1989; Ochieng, Price 2009). Zespoły wielokulturowe generują po prostu większe możliwości skutecznego działania na rynkach międzynarodowych, a funkcjonowanie w tych zespołach pracowników, którzy działają na styku różnych kultur, wpływa na bardziej efektywne rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb zróżnicowanych kulturowo klientów.

Wielokulturowość zespołów oddziałuje również na umiejętność organizacji w zakresie dopasowania się do różnych sytuacji rynkowych. Wynika to z tego, że pracownicy, którzy pochodzą z różnych kręgów kulturowych, potrafią spojrzeć na ten sam problem czy sytuację z innej perspektywy (Cox, Blake 1991).

Zalety zespołów wielokulturowych to również praca w środowisku bardziej otwartym w stosunku do przedstawicieli różnych kultur, większa akceptacja dla różnorodności. Stąd też zarządzanie międzykulturowe wymaga przywództwa ludzi tolerancyjnych i empatycznych, którzy z szacunkiem, zrozumieniem i zaufaniem potrafią budować relacje z pracownikami wywodzącymi się z różnych kultur.

W zespołach bardziej zróżnicowanych kulturowo równość, brak dyskryminacji, sprawiedliwe traktowanie, integracja i zapobieganie wykluczeniu są lepiej widoczne. Do korzyści wynikających z pracy

w zespołach wielokulturowych zaliczyć należy wzbogacenie kulturowe zespołu oraz zmniejszanie częstotliwości występowania napięć na poziomie etnicznym. Kolejne korzyści to możliwość poznania nowych, innych kultur i języków, wzbogacenie własnej kultury, wymiana informacji, myśli i doświadczeń, wzrost tolerancji czy tworzenie wspólnoty (Ryszawy 2016).

Podkreślić trzeba, że potencjał, jaki drzemie w zespołach wielokulturowych, powinien być identyfikowany i odpowiednio ukierunkowywany przede wszystkim przez przywódców (Pink 2012). Przywódcy mogą jednak w różny sposób zarządzać organizacją czy swoim zespołem. Wśród rozwiązań, które mogą przyjmować, są dominacja kulturowa, współistnienie kulturowe i współpraca kulturowa. Badacze podkreślają, że najbardziej skutecznym rozwiązaniem jest współpraca kulturowa, która polega na aktywnym, otwartym oddziaływaniu na siebie dwóch kultur, czego efektem może być powstanie cennych wartości, nowych doświadczeń i pozytywnych interakcji kulturowych. Różnorodność kulturowa nie jest więc przeszkodą. Skutecznie wykorzystana, może być cennym zasobem, który przywódcy mogą spożytkować do rozwoju organizacji w skali międzynarodowej.

„W organizacjach wielokulturowych, które charakteryzują się różnorodnością kulturową swoich pracowników, przywództwo powinno być otwarte i elastyczne. Powinno tworzyć warunki pozwalające na swobodną wymianę opinii, doświadczeń i pomysłów, na poszukiwanie nowych rozwiązań i podejmowanie nowych wyzwań” (Knap-Stefaniuk, Burkiewicz 2018: 115).

Należy również podkreślić, że „skuteczne zarządzanie międzykulturowe przyczynia się do wysokiej efektywności globalnych korporacji. Organizacje o orientacji „uczącej się” są w stanie sprostać wyzwaniom związanym z zarządzaniem międzykulturowym. Istotnymi wyzwaniami dla menedżerów są: świadomość kulturowa, wrażliwość kulturowa i elastyczność w radzeniu sobie z różnorodnością” (Caganova, Cambal, Weidlichova Luptakova 2010: 53). Stąd też przywódcy, którzy pracują z zespołami wielokulturowymi, powinni posiadać wysoki poziom inteligencji kulturowej, która jest określana jako wielowymiarowa konstrukcja, obejmująca zdolności jednostki do skutecznego funkcjonowania w zróżnicowanych kulturowo warunkach (Earley, Ang 2003). Inteligencja kulturowa definiowana jest również jako zdolność danej osoby do skutecznego dostosowania się do

nowych kontekstów kulturowych (Lovvorn, Chen 2011) czy zdolność menedżerów (przywódców) zaangażowanych w interakcje międzykulturowe do skutecznego działania w zglobalizowanym świecie (Fang, Schei, Selart 2018).

„Skuteczne przywództwo jest niezbędne w zarządzaniu zmianą, a zmiana jest jedyną metodą skutecznego funkcjonowania organizacji w obecnym środowisku biznesowym (...). Dlatego też przywództwo może być czynnikiem motywującym i zachęcającym ludzi do ciągłego wprowadzania zmian. Przywództwo odgrywa ważną rolę w organizacji, motywując i zachęcając pracowników do zmian w taki sposób, aby organizacja była w stanie się utrzymać na rynku, dostosować się do środowiska biznesowego, doskonalić się i być innowacyjną” (Hao, Yazdanifard 2015: 7).

Przywództwo we współczesnych organizacjach wymaga budowania silnych więzi z pracownikami, opartych na wzajemnym szacunku, zaufaniu i zrozumieniu. Wymaga kształtowania zaangażowania ludzi poprzez przekraczanie granic, dotychczasowych sposobów myślenia i działania. Musi się opierać także na otwartej, życzliwej komunikacji oraz pasji do wspólnego podejmowania nowych wyzwań.

Przywództwo w wielokulturowym środowisku pracy wymaga poszanowania różnorodności kulturowej innych ludzi, często konieczności przyjęcia perspektyw i systemów wartości pracowników znacznie różniących się od wyznawanych przez przywódcę.

## Metodologia

W badaniach wstępnych, które przeprowadziła autorka artykułu, wykorzystano metodę wywiadu. Posłużono się techniką wywiadu telefonicznego ze względu na sytuację epidemiologiczną związaną z COVID-19. Autorka przygotowała krótki kwestionariusz wywiadu z pytaniami zamkniętymi i otwartymi, na które odpowiedzieli respondenci.

Kryterium doboru właściwych osób do udzielenia wywiadów było ich zatrudnienie na stanowiskach menedżerskich w międzynarodowych firmach oraz zarządzanie zespołami wielokulturowymi (przynajmniej dwie różne narodowości pracowników w zespole, którym kieruje dany menedżer). Wywiady przeprowadzono z 10 menedżerami pracującymi w 10 międzynarodowych firmach. Pięć wywiadów

zrealizowano z menedżerami, którzy pracują w firmach z sektora IT, a które realizują usługi z zakresu bezpieczeństwa, monitorowania i zarządzania infrastrukturą IT oraz w obszarze kompleksowej analizy zagrożeń. Kolejnych pięć wywiadów przeprowadzono z menedżerami z pięciu międzynarodowych oddziałów firm, które działają jako centra usług wspólnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i usług księgowych. Firmy mają swoje główne siedziby w Krakowie i Warszawie.

Wywiady nie były nagrywane. Autorka w trakcie wywiadów spisywała odpowiedzi respondentów. W oparciu o przygotowany kwestionariusz wywiadu przeprowadzono kodowanie i kategoryzację materiału empirycznego. Opracowano też ilościową analizę danych.

Respondenci biorący udział w wywiadach byli narodowości polskiej, w wieku od 34 do 45 lat (3 kobiety i 7 mężczyzn). Badani są zatrudnieni na stanowiskach menedżerskich: International Sales Director (1 osoba), Marketing Director (1 osoba), Customer Service Manager (1 osoba), Key Account Manager (1 osoba), Senior Brand Manager (1 osoba), Product Manager (1 osoba), Marketing Manager (2 osoby), Human Resource Manager (2 osoby). Badania zrealizowano w maju i czerwcu 2020 roku.

## Przywództwo i jego rola w wielokulturowym środowisku pracy – badania wstępne

Autorka artykułu zrealizowała 10 wywiadów, które – jak wspomniano – mają charakter wstępny. Badania z zakresu problematyki podjętej w artykule autorka chce kontynuować wśród polskich i hiszpańskich menedżerów.

Celem wywiadów było uzyskanie informacji, czy respondenci (menedżerowie) znają i rozumieją pojęcia: przywództwo i wielokulturowość, czy potrafią określić, jaka jest rola przywództwa w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi oraz jakie wyzwania stoją przed menedżerami takich zespołów w obszarze przywództwa?

Autorka chciała poznać opinie menedżerów pracujących w międzynarodowych organizacjach na temat roli i znaczenia przywództwa w wielokulturowym środowisku pracy oraz uzyskać informacje, czy menedżerowie biorący udział w wywiadach mają przygotowanie

merytoryczne (czy np. brali udział w szkoleniach) z zakresu przywództwa oraz wielokulturowości.

Respondenci to 3 kobiety w wieku 34–38 lat i 7 mężczyzn w wieku 35–45 lat. Wszyscy pracują w firmach międzynarodowych, zarządzają międzykulturowymi zespołami (posiadającymi minimum dwóch pracowników różnej narodowości), pracują na stanowiskach menedżerskich od 3 do 10 lat, 5 osób spośród badanych ma również doświadczenie w pracy poza Polską w strukturach międzynarodowych przedsiębiorstw.

Wszyscy respondenci (10 pozytywnych odpowiedzi) znają pojęcie „przywództwa”. Przywództwo jest rozumiane przez biorących udział w wywiadach jako ustalanie kierunku działania i rozwoju zespołu/firmy (10 osób), wypracowywanie wizji przyszłości danego zespołu i całej organizacji (10 osób), ukierunkowywanie działań ludzi na realizację wspólnych osiągnięć (8 osób), sztuka prowadzenia ludzi do celu (8 osób), zachęcanie i inspirowanie zespołów i ludzi do efektywnego działania (7 osób), umiejętne wykorzystanie potencjału pracowników w oparciu o ciekawe idee i tworzenie dobrego środowiska pracy (7 osób), krystalizowanie aspiracji i oczekiwań pracowników (6 osób), angażowanie ludzi w nowe, wizjonerskie projekty (7 osób), budowanie etyki wysokiej wydajności pracy (5 osób), rozwijanie i wykorzystywanie talentów (7 osób).

Wszyscy respondenci znają również pojęcie „wielokulturowości” (10 odpowiedzi pozytywnych). Wielokulturowość rozumiana jako „zbiór wzajemnie przenikających się różnych kultur” wskazało 7 osób, a jako „zespół ludzi zróżnicowanych pod względem kulturowym” – 9 osób.

Wszyscy badani (10 osób) odpowiedzieli, że przywództwo rozumiane jako „szczególna umiejętność inspirowania i wyzwiania w ludziach energii do działania, pokonywania trudności i podejmowania nowych wyzwań, tworzenia zmian i budowania konkurencyjności firmy w międzynarodowym otoczeniu rynkowym” (definicja z kwestionariusza wywiadu) odgrywa ważną rolę w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi, co widoczne jest w ich firmach w różnych obszarach. Na przykład w otwartym sposobie komunikacji z pracownikami, którzy pochodzą z różnych kultur (8 osób), w zarządzaniu konfliktami (trudnymi sytuacjami) – 7 osób, sposobie motywowania pracowników zróżnicowanych pod względem kulturowym (6 osób),

w angażowaniu zespołów do kreowania zmian (7 osób), budowaniu pozytywnych relacji wewnątrz zespołów i na zewnątrz z klientami (7 osób), inwestowaniu w rozwój pracowników (7 osób), wspieraniu szczególnie utalentowanych pracowników (6 osób), wykorzystaniu pomysłów, wiedzy i doświadczenia pracowników pochodzących z różnych kultur do wdrażania nowych rozwiązań (6 osób).

Na pytanie otwarte dotyczące wyzwań, przed którymi stają przywódcy w zakresie zarządzania zespołami wielokulturowymi odpowiedziało tylko 7 osób. Z ich odpowiedzi wynika, że jako kluczowe respondenci postrzegają następujące wyzwania: kształcenie i rozwijanie kompetencji przywódczych/realizacja programów rozwoju przywództwa w strukturach międzynarodowych (6 osób), stałe uaktualnianie wiedzy na temat różnych kultur (6 osób), budowanie pozytywnych relacji międzykulturowych w zespołach w oparciu o wzajemny szacunek i zrozumienie różnorodności kulturowej (5 osób), promowanie utalentowanych pracowników w strukturach międzynarodowych (4 osoby), organizowanie systematycznych szkoleń dotyczących wielokulturowości dla menedżerów i pracowników (6 osób).

Wśród biorących udział w wywiadach tylko połowa (5 osób) brała udział w programach szkoleniowych (treningach) dotyczących kompetencji przywódczych, ale aż 8 osób brało udział w szkoleniach z zakresu wielokulturowości, dotyczących głównie problematyki komunikacji i konfliktów w zespołach wielokulturowych w kontekście kultur, z których wywodzą się pracownicy zespołu, a w którym pracuje dany respondent.

Większość respondentów biorący udział w wywiadach (8 osób) potwierdziła, że przywództwo jest bardzo ważne w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi.

## Dyskusja

Przeprowadzone wywiady miały charakter wstępny. Bardziej pogłębione badania zostaną zrealizowane w Polsce i Hiszpanii wśród menedżerów przedsiębiorstw międzynarodowych.

Należy podkreślić, że wszyscy menedżerowie (10 osób) biorący udział w badaniu znali pojęcia „przywództwa” i „wielokulturowości”.

Badani wskazali, że przywództwo w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi pełni istotną rolę, co widać w różnych obszarach

zarządzania: w komunikacji z pracownikami, zarządzaniu konfliktami, motywowaniu pracowników, angażowaniu zespołów do kreowania zmian, budowaniu pozytywnych relacji, inwestowaniu w rozwój pracowników i wspieraniu utalentowanych pracowników, we wdrażaniu nowych rozwiązań w oparciu o wiedzę i doświadczenia pracowników pochodzących z różnych kultur.

Respondenci wymienili również wyzwania, przed jakimi stoją współcześnie przywódcy zarządzający zespołami wielokulturowymi. Wśród wyzwań wskazano rozwijanie kompetencji przywódczych, uaktualnianie wiedzy kulturowej, budowanie relacji międzykulturowych w zespołach, rozwijanie utalentowanych pracowników czy organizowanie systematycznych szkoleń dla menedżerów w zakresie zarządzania międzykulturowego (wielokulturowości).

Wiedza respondentów dotycząca przywództwa i wielokulturowości może zdaniem autorki być wynikiem szkoleń/treningów, w których brali oni udział (5 osób z zakresu przywództwa i 8 osób z zakresu wielokulturowości).

## Wnioski

Analiza literatury z zakresu przywództwa, wielokulturowości i zarządzania międzykulturowego oraz wywiady zrealizowane w ramach badań wstępnych pozwoliły na wykazanie w artykule istotnej roli przywództwa w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi. Autorka w niedalekiej przyszłości będzie się starała kontynuować badania w tym zakresie, rozszerzając je o kontekst kulturowy Polski i Hiszpanii.

Zdaniem autorki, skuteczne funkcjonowanie na globalnym rynku wymaga od współczesnych przywódców dużej otwartości i wrażliwości w relacjach międzykulturowych. Przywódcy, którzy zarządzają ludźmi w środowisku wielokulturowym, muszą po prostu dbać o to, aby pracownicy z wywodzący się z różnych kręgów kulturowych efektywnie ze sobą komunikowali się, współpracowali, dzielili się wiedzą i doświadczeniami. Niezbędna jest wzajemna akceptacja różnic i odmiennych wartości, wyzbycie się stereotypowego postrzegania ludzi z różnych kultur, uczenie się wzajemnego szacunku, tolerancji i chęć zrozumienia przedstawicieli innych kultur.

Przywództwo jest niezbędne do tego, aby dzięki znajomości różnorodności kulturowej lepiej rozumieć zagraniczne rynki, klientów, pracowników. Przywódcy są potrzebni do inspiracyjnego wpływania na pracowników, wyzwalania w nich potencjału i energii do działania, tworzenia nowych rozwiązań, podejmowania trudnych wyzwań, budowania przyszłości organizacji.

Współczesne organizacje, jeśli chcą się rozwijać w coraz bardziej konkurencyjnym, globalnym otoczeniu, muszą nie tylko się dostosowywać do dynamiki zmian tego otoczenia, ale też wyzwalać i promować kreatywne oraz elastyczne pomysły i działania wszystkich pracowników. Aby się stawać coraz lepszą i sprawniejszą organizacją, zorientowaną na rynek i klientów, podejmującą innowacyjne i często trudne wyzwania, niezbędne jest posiadanie przywódców, wizjonerów przyszłości, kreatorów zmian, którzy potrafią docenić i wykorzystać zalety wynikające z efektywnej pracy zespołów wielokulturowych.

## Bibliografia

- Arasaratnam L.A. (2013). *A Review of Articles on Multiculturalism in 35 Years of IJIR*, „International Journal of Intercultural Relations”, t. 37, s. 676–685.
- Amanchukwu R.N., Stanley G.J., Ololube N.P. (2015). *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*, „Management”, t. 5, nr 1, s. 6–14.
- Babiak J. (2008). *Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji*, „Przeгляд Psychologiczny”, t. 51, nr 1, s. 87–97.
- Blanchard K., Muchnick M. (2013). *Pigułka przywództwa. Brakujący element motywujący ludzi*, przeł. C. Matkowski, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Cabeza-Erikson I., Edwards K., Van Brabant T. (2008). *Development of Leadership Capacities as a Strategic Factor for Sustainability*, Karlskrona: Blekinge Tekniska Högskola.
- Caganova D., Cambal M., Weidlichova Luptakova S. (2010). *Intercultural Management – Trend of Contemporary Globalized World*, „Electronics and Electrical Engineering”, nr 6(102), s. 51–54.
- Cox T.H., Blake S. (1991). *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, „The Executive”, t. 5, nr 3, s. 47.
- Cox T.H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, San Francisco (CA): Berrett Koehler Publishers.
- Đorđević B. (2016). *Impact of National Culture on International Human Resource Management*, „Economic Themes”, t. 54, nr 2, s. 281–300.



- Earley P., Ang S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Palo Alto (CA): Stanford University Press.
- Fang F., Schei V., Selart M. (2018). *Hype or Hope? A New Look at the Research on Cultural Intelligence*, „International Journal of Intercultural Relations”, t. 66, s. 148–171.
- Fowers B.J., Richardson F.C. (1996). *Why is Multiculturalism Good?*, „American Psychologist”, t. 51, s. 609–621.
- Ganta V.C., Manukonda J.K. (2014). *Leadership During Change and Uncertainty in Organizations*, „International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives”, t. 3, nr 3, s. 1183.
- Gay G. (1983). *Multicultural Education: Historical Developments and Future Prospects*, „Phi Delta Kappan”, t. 64, s. 560–563.
- Hao M.J., Yazdanifard R. (2015). *How Effective Leadership Can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation*, „Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management”, t. 15, nr 9, s. 1–7.
- House R.J., Aditya R.N. (1997). *The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis?*, „Journal of Management”, t. 23, nr 3, s. 409–473.
- Ireland R.D., Hitt M.A. (1999). *Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership*, „The Academy of Management Executive”, t. 13, nr 1, s. 43–57.
- Jackson B., Parry K. (2008). *A Very Short, Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership*, London: Sage Publication.
- Jankowska-Mihułowicz M. (2011). *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie Behavioralne*, „Problemy Zarządzania”, t. 9, nr 4, s. 61–74.
- Knap-Stefaniuk A., Burkiewicz Ł. (2018). *Contemporary Leadership in the Context of Multiculturalism – Challenges for Human Resource Management*, „Scientia et Societas”, t. 14, nr 2, s. 113–122.
- Lachowski S. (2013). *Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przemowych*, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Lovvorn Al. S., Chen Jiun-Shiu (2011). *Developing a Global Mindset: The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence*, „International Journal of Business and Social Science”, t. 2, nr 9, s. 275–283.
- Maxwell J.C. (2013). *Bądź liderem*, przeł. A. Doroba, Warszawa: MT Business Ltd.
- Marques J. (2013). *Lider(ka) z krwi i kości. Świadome przywództwo*, przeł. P. Bucki, Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Morgan G. (1989). *Endangered Species: New Ideas*, „Business Month”, t. 133, nr 4, s. 75–77.
- Naylor J. (1999). *Introduction to Operations Management* (2nd ed.), Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Northouse P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*, London: Sage Publications.

- Ochieng E.G., Price A.D. (2009). *Framework for Managing Multicultural Project Teams*, „Engineering, Construction and Architectural Management”, t. 16, nr 6, s. 527–543.
- Owen J. (2012). *Przywództwo. Biblia lidera*, przeł. M. Kowalczyk, Warszawa: Edgar.
- Pink D.H. (2012). *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*, New York: Riverhead Books.
- Rozkwitalska M. (2011). *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Rowe W.G. (2007). *Cases in Leadership*, London: Sage Publications.
- Ryszawy S. (2016). *Wielokulturowość – szansa czy zagrożenie dla jednostki i społeczeństwa*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.
- Simerson B.K., Venn M.L. (2010). *Menadżer jako lider*, przeł. S. Rzeszowski, Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Tiwari N. (2013). *Managing Human Resources in International Organizations*, „Global Journal of Management and Business Studies”, t. 3, nr 4, s. 355–360.
- Tracy B., Kozak R. (2012). *Wędrówki z Gandalfem. Przywództwo*, Warszawa: MT Biznes Ltd.
- Williams M. (2009). *Mistrzowskie przywództwo*, przeł. A. Kozłowska, Kraków: Wolters Kluwer Business.
- Williams M. (2013). *Przywództwo w świecie biznesu. Teoria i praktyka dla menedżerów*, przeł. I. Ząbecka, wyd. 2, Warszawa: Wolters Kluwer S.A.
- Wilmanowicz E. (2012). *Przywództwo jako kluczowa rola Top Managementu we współczesnych organizacjach*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, t. 30, s. 117–128.
- Wolsko C., Park B., Judd C.M. (2006). *Considering the Tower of Babel: Correlates of Assimilation and Multiculturalism among Ethnic Minority and Majority Groups in the United States*, „Social Justice Research”, t. 19, s. 277–306.
- Zakrzewski B., Zakrzewska D., Brdulak J. (2014). *Przywództwo i jego rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa logistycznego – ujęcie teoretyczne*, „Logistyka”, t. 6, s. 11617–11629.

## ADRES DO KORESPONDENCJI

Agnieszka Knap-Stefaniuk  
Akademia Ignatianum w Krakowie  
Instytut Nauk o Polityce i Administracji  
e-mail: [agnieszka.knap.stefaniuk@ignatianum.edu.pl](mailto:agnieszka.knap.stefaniuk@ignatianum.edu.pl)